

## **Responsabilidad social corporativa y empresa familiar**

**María Katuska Cabrera Suárez • María de la Cruz Déniz Déniz  
Domingo Javier Santana Martín**

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

RECIBIDO: 24 de marzo de 2004

ACEPTADO: 28 de febrero de 2005

---

**Resumen:** A pesar de la relevancia económica y de las particularidades de las empresas familiares, se ha prestado poca atención a investigar su naturaleza y funcionamiento. Tradicionalmente se ha asociado a las empresas familiares con características tanto positivas como negativas en sus relaciones con los grupos de interés. Esto puede estar ligado a diferentes orientaciones hacia la responsabilidad social corporativa. Por tanto, este estudio tiene como objetivo identificar las orientaciones hacia la responsabilidad social que mantienen las empresas familiares españolas sobre la base del modelo desarrollado por Quazi y O'Brien (2000). Un estudio empírico desarrollado con 112 empresas familiares proporciona apoyo al supuesto inicial sobre la heterogeneidad de estas organizaciones en relación con sus orientaciones hacia la responsabilidad social corporativa. Los resultados obtenidos conducen a algunas implicaciones académicas y prácticas relevantes que sugieren interesantes líneas para la investigación futura.

**Palabras clave:** Responsabilidad social corporativa / Empresa familiar / Visión reducida / Visión amplia / Coste / Beneficios.

### **Corporate Social Responsibility and Family Business**

**Abstract:** Despite the economic relevance and distinctiveness of family firms, little attention has been devoted to researching their nature and functioning. Traditionally, family firms have been associated both to positive and negative features in their relationships with the stakeholders. This can be linked to different orientations toward corporate social responsibility. Thus, this research aims to identify the approaches that Spanish family firms maintain about social responsibility, based on the model developed by Quazi and O'Brien (2000). An empirical study carried out for 112 Spanish family firms gives support to our initial assumption about these organizations not being a homogeneous group in terms of their orientation towards corporate social responsibility. These results lead to some relevant academic and practical implications that suggest interesting lines for future research.

**Key Words:** Corporate social responsibility / Family business / Reduced vision / Broad vision / Costs / Benefits.

---

## **INTRODUCCIÓN**

Si bien hay un acuerdo creciente acerca de la relevancia que tienen las empresas familiares para las economías de la mayoría de los países (Chua *et al.*, 2003; Dyer, 2003; Neubauer y Lank, 1998; Gersick *et al.*, 1997), se ha prestado poca atención al estudio de su naturaleza y funcionamiento, aunque se considere que estas empresas tienen un comportamiento único derivado de las interrelaciones que se producen entre la familia y el sistema empresarial (Chua *et al.*, 1999; Gersick *et al.*, 1997). Por tanto, la investigación que integre a la familia como variable de análisis puede ayudar a construir unas teorías más robustas y contextualizadas que pueden ser generalizadas a una población mayor de empresas incluyendo las de carácter familiar (Dyer, 2003). Por otra parte, existe una tendencia a considerar a las empresas familiares como un grupo homogéneo sin tener en cuenta que factores tales como el tipo y grado de implicación de la familia o el tamaño de la empresa pueden afectar al comportamiento de la misma (Sharma, 2004).

Como consecuencia, se requiere de más investigación que trate de identificar las diferencias de comportamiento entre las empresas familiares.

Uno de los aspectos del comportamiento corporativo que está recibiendo una atención considerable en el campo de la dirección de empresas es la orientación de las mismas hacia la responsabilidad social. En este sentido, a las empresas familiares se las ha asociado con ciertos comportamientos positivos y negativos respecto a sus empleados, propietarios, clientes, la sociedad y otros grupos de interés. Ello podría constituir una señal de la diversidad de orientaciones que las empresas familiares pueden tener hacia la responsabilidad social.

Los diferentes enfoques corporativos hacia la responsabilidad social han sido ampliamente desarrollados en la literatura y recientemente han sido sintetizados por Quazi y O'Brien (2000). Estos autores han propuesto un modelo bidimensional que incluye, por un lado, la amplitud de visión acerca de la responsabilidad social y, por el otro, el tipo de resultados que la implicación

social conlleva para la organización. Sobre la base de este modelo, el objetivo de la presente investigación será identificar qué enfoque siguen las empresas familiares españolas respecto a la responsabilidad social y describir a las empresas que comparten cada uno de dichos enfoques. La orientación de las empresas familiares hacia la responsabilidad social será analizada a partir de la evidencia proporcionada por un estudio empírico llevado a cabo para las empresas familiares asociadas al Instituto de la Empresa Familiar en España.

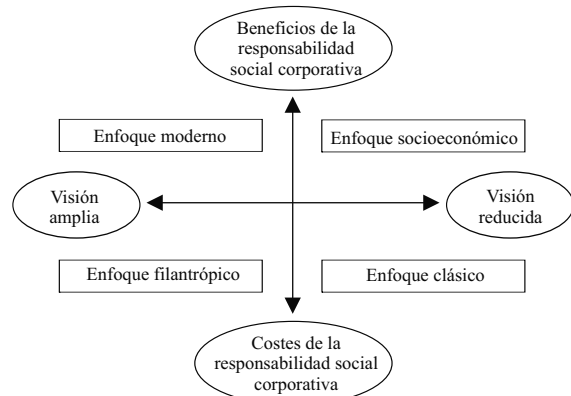
Con el fin de dar cumplimiento a dicho objetivo, el resto del presente trabajo se estructura de la siguiente forma. El segundo apartado se destina a exponer los diferentes enfoques hacia la responsabilidad social describiendo a tal efecto el modelo de Quazi y O'Brien. El tercer apartado se centra en exponer las posibles implicaciones de la naturaleza familiar de la empresa en la implicación social corporativa. Finalmente, se expone la metodología seguida para el desarrollo del trabajo empírico, se discuten los principales resultados del trabajo y se presentan las conclusiones que de éstos se derivan.

## DIFERENTES ENFOQUES SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Desde los primeros intentos de conceptualización de la responsabilidad social corporativa (en adelante, RSC), se han ofrecido diversas definiciones en las que se considera que la empresa ha de responder a una serie de exigencias que van más allá de las obligaciones técnicas, económicas y legales, alcanzando así unos beneficios sociales junto con las ganancias económicas tradicionales (McGuire, 1963; Davis, 1973; Steiner, 1975; Davis y Blomstrom, 1975). En esta línea, Carroll (1979; p.500) establece que la responsabilidad social de las empresas abarca “[...] las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales de la sociedad con respecto a las organizaciones en un momento dado del tiempo”. Dichos componentes no son autónomos sino que están interrelacionados y crean cierta tensión a los directivos cuando intentan lograrlos todos simultáneamente.

De la definición anterior se desprende que los directivos están constantemente desafiados a tomar decisiones e implicarse en acciones que sean rentables, conformes a la legislación y éticas (Carroll, 1989). Sin embargo, las empresas podrían adoptar enfoques diferentes hacia la responsabilidad social dependiendo de su visión (amplia o reducida) acerca de la misma, y de los resultados (costes o beneficios) que asocian al compromiso social corporativo (Quazi y O'Brien, 2000). Según estos autores, a partir de las dos dimensiones anteriores es posible proponer un modelo de responsabilidad social que puede ser representado sobre dos ejes (ver figura 1).

Figura 1.- Enfoques de la responsabilidad social



FUENTE: Quazi y O'Brien (2000).

## VISIÓN REDUCIDA VERSUS AMPLIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

El eje horizontal del modelo va desde una visión reducida hasta una visión amplia de la responsabilidad social. El extremo de la derecha representa a aquellas empresas que adoptan una visión reducida de la responsabilidad social. Esto es, consideran que su función es la de proporcionar bienes y servicios que conduzcan a la maximización del beneficio dentro de “las reglas del juego” (legislación). Así, el énfasis está en la maximización del beneficio a corto plazo. Esta visión está en línea con los planteamientos neoclásicos (Friedman, 1962, 1971), basados en la premisa de la maximización del uso eficiente de los recursos. A su vez, considera que las corporaciones no pueden desarrollar correctamente ac-

tividades de respuesta social puesto que los directivos no tienen la experiencia necesaria para ello (Stone, 1975). Aún más, esta implicación ni siquiera es deseable puesto que supondría un incremento del poder de las organizaciones difícilmente controlable por la sociedad (Davis, 1973; Anderson Jr., 1989). Las empresas que comparten esta visión creen que han de liberarse de tradiciones, ideologías y relaciones de poder de carácter restrictivo (Alvesson y Willmott, 1992).

Por el contrario, el extremo izquierdo representa a aquellas empresas que consideran la responsabilidad social en un sentido más amplio, que va más allá de la legislación y que trata de servir a unas expectativas de la sociedad en términos de protección medioambiental, desarrollo de la comunidad, conservación de los recursos y filantropía. El surgimiento de la teoría relacional (Morgan y Hunt, 1994) ha supuesto un cambio significativo en la medida en que ha transformado la visión estrecha de carácter transaccional existente en una perspectiva más amplia encaminada a construir relaciones sostenibles con la sociedad. La sociedad actual ha adquirido un carácter pluralista y comprende a cientos de grupos, cada uno con sus propios intereses y que representan a todos los sectores sociales: consumidores, empleados, proveedores, gobiernos, competidores, defensores del medio ambiente, organizaciones no lucrativas, instituciones financieras, etc. (Freeman, 1984, Wood, 1994). Por tanto, se podría afirmar que las relaciones sostenibles con la sociedad suponen atender las exigencias de “[...] cualquier grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por el logro de los objetivos empresariales” (Freeman, 1984; p.25). Nace así una nueva visión explicativa de la filosofía corporativa hacia la responsabilidad social que plantea que las empresas contribuyen al bienestar de la sociedad porque tienen unas responsabilidades que van más allá de la maximización del beneficio a corto plazo.

Más aún, las corporaciones tienen una reserva de talento directivo, experiencia funcional y capital que podría ser utilizada en la resolución de los problemas sociales (Petit, 1967; Davis, 1967). Así, la investigación contemporánea también sugiere que la empresa, como institución que controla una gran parte de los recursos de la

sociedad, ha de incluir los aspectos sociales en el proceso estratégico de toma de decisiones (Menon y Menon, 1997; Bhat y Bhat, 1997; Burke y Logsdon, 1996). De esta forma, asegurará sus intereses a largo plazo construyendo un vínculo con la sociedad.

### **COSTES *VERSUS* BENEFICIOS DE LA IMPLICACIÓN SOCIAL CORPORATIVA**

El eje vertical representa dos extremos en cuanto a la percepción de las consecuencias de la acción social por parte de las empresas. El lado negativo de dicho eje representa a las empresas preocupadas por los costes de la actuación social, esto es, la principal consideración que se tiene en cuenta en este caso son los gastos a corto plazo que se derivan del ejercicio de la responsabilidad social. Según esta línea de pensamiento, atender el cumplimiento de responsabilidades sociales puede suponer una desventaja en costes para la empresa (Anderson Jr., 1989) y los beneficios han de ser el único criterio cuando se evalúa la eficiencia empresarial. De esta forma, el entorno social, de gran importancia estratégica, será completamente descuidado en la medida en que no se percibe un beneficio potencial a corto plazo derivado de la atención al mismo (Quazi y O'Brien, 2000). Esta percepción puede ser más acentuada en las empresas pequeñas debido a que los costes son un factor clave para su supervivencia en el mercado (Ahmed et al., 1998).

El lado positivo del eje vertical representa a aquellas empresas que evalúan los beneficios a largo plazo resultantes de la actuación social y perciben que las plusvalías potenciales derivadas de dicha actuación superan en el largo plazo los costes que se puedan derivar de la misma. Si la empresa, por ejemplo, invierte en desarrollar productos respetuosos con el medio ambiente, la sociedad la recompensará con beneficios positivos (Carlson, Grove y Kangun, 1993). La investigación muestra que los consumidores prefieren comprar productos e invertir en acciones de empresas que cuidan el entorno y se comportan como “buenos ciudadanos corporativos” (Zaman et al., 1996; Gildia, 1995). En esta línea, Anderson Jr. (1989, p.11) sostiene que la responsabilidad social de las empresas “[...] aumenta su visibili-

dad y las sitúa en una posición más favorable a los ojos del público en general, y [...] ayuda a mantener y ganar clientes, mejorando así la viabilidad del sistema comercial". Todo ello favorecerá, en último término, los intereses de los accionistas. De esta forma, las empresas pueden establecer una imagen corporativa única contribuyendo a solucionar problemas sociales (Menon y Menon, 1997). Dicha imagen será considerada como un recurso raro, no sustituible e inimitable que constituirá la base de la ventaja competitiva en el mercado en términos de ahorros de costes y diferenciación (Morris, 1997; Russo y Fauts, 1997).

Según Carroll (1989), el interés a largo plazo de las empresas es ser socialmente responsables, ya que la sociedad posee unas expectativas sobre los negocios y si éstos no responden su posición puede verse alterada, por ejemplo a través de regulaciones gubernamentales o, de forma más dramática, a través de sistemas alternativos para la producción y distribución de bienes y servicios. En otras palabras, a largo plazo, un comportamiento socialmente responsable y anticipador es más práctico y menos costoso que adoptar un comportamiento reactivo. Davis (1973) articuló esta idea en lo que denominó la *ley de hierro de la responsabilidad* y en la que fundamenta Wood (1991ab) el principio de legitimidad<sup>1</sup>.

Sobre la base de la discusión anteriormente planteada, Quazi y O'Brien (2000) definen cuatro enfoques posibles de responsabilidad social, representados por los cuatro cuadrantes siguientes:

- *Enfoque clásico*: se corresponde con la visión primaria de la responsabilidad social. Las empresas no pretenden otro objetivo que no sea la maximización del beneficio y consideran que la implicación social genera un coste neto y ningún beneficio real.
- *Enfoque socio-económico*: representa una visión reducida de la responsabilidad social pero considera que esta última puede proporcionar beneficios netos a la empresa en términos, por ejemplo, de evitar una legislación costosa, construir buenas relaciones con los clientes y proveedores o bien establecer redes de colaboración. En este sentido, la responsabilidad so-

cial tiene un gran valor como instrumento de marketing (Maignan y Ferrell, 2001), pudiendo llegar a conceptualizarse como un "producto" ofrecido a los grupos de interés clave de la empresa al objeto de legitimizar la actividad organizativa al tiempo que se cubren las necesidades de dichos grupos (Murray y Montanari, 1986).

- *Enfoque filantrópico*: dibuja una visión amplia de la responsabilidad social según la cual las empresas están dispuestas a realizar donaciones, incluso aunque estas se perciban como un coste neto para la empresa. Esta actitud puede proceder de una conducta altruista o ética que les impulsa a hacer algo por la sociedad.
- *Enfoque moderno*: se trata de una perspectiva según la cual la empresa mantiene una relación amplia con la sociedad y obtiene beneficios netos a largo y corto plazo derivados de la implicación social corporativa. Estamos ante una visión moderna de la responsabilidad social que incluye una perspectiva de grupos de interés, analizada con anterioridad en el presente trabajo.

## EMPRESA FAMILIAR Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

A pesar de que no existe consenso acerca del concepto de empresa familiar, sí es posible afirmar que lo que hace a una empresa familiar única es la influencia de un grupo familiar en la propiedad, el gobierno, la dirección y la sucesión, así como en los objetivos, estrategias y estructura de la misma y la manera en que éstos se formulan, se diseñan y se implantan (Chua *et al.*, 1999; Neubauer y Lank, 1998). Por consiguiente, además de las dinámicas normales entre grupos de interés que se presentan en cualquier otra empresa, en las empresas familiares se puede considerar a la propia familia como un grupo de interés específico (Cabrera y Déniz, 2001), donde las relaciones entre los diferentes participantes se ven influenciadas de forma significativa por la confianza y las emociones (Huse, 1998).

Con respecto a la responsabilidad social corporativa, se puede observar a la empresa familiar desde dos puntos de vista opuestos. El primero asocia a la empresa familiar con ciertas caracte-

rísticas y comportamientos como el nepotismo, la anteposición del bien de la familia al de la empresa, la falta de disciplina sobre beneficios y resultados, la ocultación de información y el secretismo, las dificultades para adecuarse al mercado, la falta de preparación de la sucesión y la resistencia de las generaciones mayores a ceder el poder (Donnelly, 1964; Lansberg, 1988; Handler y Kram, 1988; Danco, 1992; Neubauer y Lank, 1998; Gallo y Melé, 1998; Cabrera y García, 2000). Todo esto puede derivar en un mal funcionamiento de la empresa familiar que, a la larga, llevaría al incumplimiento de las responsabilidades sociales primarias, convirtiéndose de esta manera en un lastre para la economía (Morck y Yeung, 2003).

En esta línea, algunos estudios sugieren que los empleados que son miembros de las familias propietarias disfrutan de ventajas en comparación con los empleados no familiares en términos de rapidez en la promoción y en la asunción de responsabilidades (Beehr *et al.*, 1997; Poza *et al.*, 1997); flexibilidad en los criterios de remuneración (Astrachan y Kolenko, 1994; Reid y Adams, 2001); estatus, seguridad en el trabajo y flexibilidad (Cromie y Sullivan, 1999). Este nepotismo y falta de profesionalismo alejarían a la empresa familiar del cumplimiento con otro tipo de responsabilidades sociales como son las de tipo ético o discrecional. Así, por ejemplo, la empresa puede estar incumpliendo los principios de la ética Rawlsiana<sup>2</sup> en la medida en que impida el desarrollo integral de todos los empleados y se centre sólo en los familiares. Por tanto, esta perspectiva sobre la empresa familiar podría relacionarse con una visión reducida de la RSC.

La segunda perspectiva en relación con la responsabilidad social y las empresas familiares puede derivarse de la literatura que asocia a las empresas familiares con valores como la calidad del producto, el respeto y protección de los empleados, la implicación con la comunidad, el sacrificio de la familia para apoyar financieramente a la empresa, la continuidad e integridad en las políticas de dirección y el enfoque corporativo, preocupación por la reputación, una orientación a largo plazo, respeto por la tradición y los valores familiares, etc. (Donnelly, 1964; Ward, 1987;

Leach, 1993; Poza, 1995; Neubauer y Lank, 1998; Miller y Le Breton-Miller, 2003). Se ha argumentado incluso que estas especiales características podrían constituir una ventaja competitiva para las empresas familiares en la forma de recursos y capacidades específicos y difíciles de imitar por parte de los competidores (Cabrera *et al.*, 2001; Habbershon y Williams, 1999; Ward, 1999).

En línea con esta perspectiva, se ha argumentado también que es improbable que las empresas familiares provoquen el desarraigo de sus empleados; suelen mantener sus instalaciones en los lugares donde comenzaron; y las familias propietarias habitualmente forman parte de juntas directivas de hospitales, iglesias, escuelas e instituciones benéficas que contribuyen a la estabilidad y el bienestar de la comunidad local (Ward, 1987; Lansberg, 1999; Gnan y Montemerlo, 2002; Graafland, 2002). Esta intensa actividad filantrópica tiene como base un sistema de valores y, además, supone un sistema de trabajo inherentemente voluntario que implica importantes recursos, pero cuyas recompensas son más de carácter social e interpersonal que financiero (Gersick, 2002). Además, y en la medida en que las empresas familiares no suelen acudir a externos para financiarse, pueden dedicar recursos a desarrollar actividades sociales de acuerdo a sus principios (Graafland, 2002).

Por consiguiente, esta segunda corriente de pensamiento conduciría a argumentar que las empresas familiares se comportan conforme a una concepción amplia de la RSC en términos de la discusión planteada anteriormente. De esta manera, las empresas familiares pueden mostrar cierto grado de preocupación por la sociedad en general y no sólo por los intereses propios de la familia propietaria (Chua *et al.*, 1999). Este comportamiento corporativo fue contrastado por Graafland (2002) para las empresas familiares holandesas. Este autor concluye que las empresas familiares asumen una relación positiva entre el valor añadido a largo plazo y la implicación social corporativa y muestran más preocupación por la RSC que las empresas no familiares. Sin embargo, se observó también que este comportamiento es menos acentuado en las empresas familiares pequeñas (menos de 100 empleados),

probablemente porque están más preocupadas por los costes como factor clave para su supervivencia (Ahmed *et al.*, 1998).

El hecho de que una empresa familiar favorezca una orientación más o menos amplia hacia la RSC dependerá de los valores de la familia y de su visión sobre la naturaleza humana (Salvato, 2002). Así, desde un punto de vista ético se ha aconsejado a los líderes familiares que se comporten como *stewards*<sup>3</sup> comprometidos en el uso de su poder para el bien de la empresa y de todos los implicados en ella y no sólo para sus propios intereses personales (Ward, 1999).

Sin embargo, las empresas familiares de primera generación normalmente adoptan patrones culturales del estilo paternalista caracterizados por la disposición jerárquica de las relaciones, la concentración de la autoridad y el poder en manos del fundador y otros miembros de la familia, una desconfianza hacia los externos a la familia, secretismo y comportamientos particularistas que tienden a favorecer a los familiares (Dyer, 1986). Se desarrollan sistemas de control que enfatizan las obligaciones sociales y morales de los empleados de los que se espera lealtad y cumplimiento de sus obligaciones sin que exista una preocupación por su desarrollo, es decir, por incrementar su formación o el nivel de responsabilidad en el trabajo. A cambio, la familia propietaria se preocupa por el bienestar de los empleados, en lo que se refiere fundamentalmente a proporcionarles un medio de vida, y puede considerarse que tiene responsabilidades sociales hacia éstos, los clientes y la sociedad en general (Goffee, 1996). Sin embargo, realmente no se confía en los externos ajenos a la familia (Kets de Vries, 1985, 1996; Dyer, 1986). Es decir, no se concibe la atención a los diferentes *stakeholders* como parte de una estrategia para lograr la armonía necesaria que favorezca la supervivencia a largo plazo de la empresa, sino más bien como un ejercicio de altruismo arbitrario relacionado con el buen nombre, la imagen social de la familia, y el afán de poder y control de la misma.

Con la evolución generacional esos patrones culturales es probable que cambien. En este sentido, Dyer (1986) encuentra que en las empresas de segunda generación el patrón cultural más habitual es el participativo. Este patrón difiere significativamente del patrón paternalista en

cuanto a sus presunciones básicas. Así, por ejemplo, las relaciones están más orientadas al grupo, se considera que los empleados son dignos de confianza, existe un mayor nivel de participación y toma conjunta de decisiones, los criterios de gestión son universalistas en contraposición al particularismo (nepotismo fundamentalmente) del patrón anterior y existe una preocupación por el desarrollo integral de los empleados en el cumplimiento de sus funciones. De esta manera, este patrón es más congruente con una visión moderna de la RSC donde los empleados son considerados como un recurso valioso cuyo desarrollo interesa a la empresa (Déniz y De Saá, 2003).

La discusión anterior sugiere que es posible encontrar empresas familiares que encajen en diferentes perfiles de orientación hacia la RSC. Estas empresas podrían caracterizarse por aspectos como el tamaño, la edad, la generación de la familia y su implicación en la propiedad y en la dirección. De esta manera, se establece como objetivo de esta investigación identificar qué enfoque siguen las empresas familiares españolas respecto a la responsabilidad social y describir a las empresas que comparten cada uno de dichos enfoques.

## ANÁLISIS EMPÍRICO

### ASPECTOS METODOLÓGICOS

El contexto en el que se realizó la presente investigación lo conforman las empresas familiares españolas. Más concretamente, la población objeto de estudio estaba configurada por 612 empresas familiares que forman parte de 14 asociaciones territoriales repartidas por todo el país. Se acudió a estas asociaciones territoriales coordinadas por el Instituto de la Empresa Familiar en un intento de lograr una mayor predisposición a colaborar en el estudio, dada la habitual reticencia de las empresas familiares a proporcionar información a externos.

La evidencia empírica para la realización de este trabajo se obtuvo a través de un cuestionario postal y autoadministrado en el que el encuestado respondía a una serie de cuestiones encaminadas a identificar qué visión presentan las empresas en relación a la RSC. En este sentido, se

construyeron dos escalas con el objetivo de medir la visión (amplia o reducida) de las empresas familiares hacia la RSC. Así mismo, se planteaban una serie de cuestiones tales como el tamaño, la generación de la familia al frente de la empresa, la edad de la empresa, la participación de la familia en el capital y el carácter familiar del consejero delegado o director general.

Antes de su envío, el cuestionario fue remitido a los responsables del Instituto de la Empresa Familiar que pudieron sugerir los cambios que consideraron oportunos. Finalmente, tras la realización de un pre-test a dos empresas, el cuestionario fue enviado a las 612 empresas familiares que conformaban la población objeto de estudio. Concretamente, se realizaron dos envíos: el primero durante los meses de abril y mayo de 2001 y el segundo durante los meses de noviembre y diciembre del mismo año. Los envíos fueron realizados a través de las asociaciones territoriales y estaban acompañados de una carta tanto del presidente del Instituto de la Empresa Familiar como de los presidentes de las respectivas asociaciones territoriales, al objeto de incentivar los niveles de respuesta. Además, los encargados de las asociaciones realizaron una importante labor de seguimiento a través del teléfono y de los contactos personales. La recepción de respuestas finalizó en marzo de 2002 y el número total de cuestionarios cumplimentados fue de 112. Por tanto, se obtuvo un porcentaje de respuesta real del 18,3 por ciento, asumiéndose un margen de error del 8,55 por ciento. En un 75 por ciento de los casos, dichos cuestionarios fueron cumplimentados por los máximos responsables de las empresas.

En relación con el tratamiento estadístico de los datos, se realizaron análisis factoriales de componentes principales al objeto de reducir la dimensión de las escalas planteadas. Así mismo, la fiabilidad de dichas escalas fue establecida mediante la aplicación del estadístico *alpha* de Cronbach (1951). El perfil de las empresas familiares en cuanto a su percepción sobre la responsabilidad social fue extraído a partir de la realización de análisis *cluster* no jerárquicos por el método de las *k-medias*. Estos análisis permiten agrupar a las empresas según el enfoque de responsabilidad social que las caracteriza, cumpliendo así con el objetivo de la investigación. Finalmente, con el fin de conocer cuáles eran las

características de las empresas que integraban cada uno de los grupos extraídos del análisis *cluster*, se realizó un análisis descriptivo de los mismos en función de las variables previamente mencionadas.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### Características demográficas de la muestra

El 77 por ciento de las empresas encuestadas adoptan la figura jurídica de Sociedad Anónima, las Sociedades Limitadas suponen el 14 por ciento de la muestra y el resto adopta otras formas jurídicas. Sólo 2 de las sociedades que responden cotizan en Bolsa y 12 estudian la posibilidad de cotizar en el futuro.

En relación con la antigüedad de las empresas, sólo un 3 por ciento de la muestra tiene menos de 10 años, es decir, mayoritariamente se trata de empresas que han superado los años iniciales y han logrado establecerse en sus mercados correspondientes. Además, se debe señalar que el 43 por ciento de las empresas supera los 40 años de antigüedad, mientras que en torno al 10 por ciento tiene una edad superior a los 100 años. Las empresas se encuentran principalmente en los sectores agroalimentario (18,75 por ciento), construcción y fabricación de materiales de construcción (16,9 por ciento), comercio tanto al por mayor como al por menor (12,5 por ciento), químico (8,9 por ciento) y hostelería y turismo (5,3 por ciento). Por otro lado, la distribución generacional de las empresas es uniforme tal y como se recoge en la tabla 1.

En cuanto a la dimensión de las empresas, y en términos del número de empleados, en la misma tabla se observa que las empresas están divididas al 50 por ciento entre las que tienen más de 200 empleados y el resto. Si se considera la división generacional, parece lógico el dato de que el porcentaje de empresas con más de 200 empleados crezca con las generaciones. En términos de cifra de negocios, se observa que tanto el total de empresas como las de primera y segunda generación se encuentran situadas en su mayor parte en el tramo más bajo (menos de 30.000 miles de euros); las empresas que han alcanzado la tercera generación mejoran esa posi-

**Tabla 1.-** Generación y dimensión de las empresas de la muestra

		TOTAL	PRIMERA GENERACIÓN	SEGUNDA GENERACIÓN	TERCERA GENERACIÓN Y SIGUIENTES
Nº de empresas		112	38	35	35
Nº de empleados	Menos de 50	16,7	24,3	15,6	2,9
	Entre 50 y 100	15,7	27,0	12,5	8,6
	Entre 100 y 200	16,7	16,2	12,5	22,9
	Más de 200	50,9	32,4	59,4	65,7
Cifra de negocio (en miles de euros)	Menos de 30.000	47,1	68,6	43,8	24,2
	Entre 30.000 y 60.000	11,5	5,7	15,6	15,2
	Entre 60.000 y 20.000	14,4	8,6	15,6	21,2
	Más de 120.000	26,9	17,1	25,0	39,4
La muestra está formada por 112 empresas familiares que forman parte de 14 asociaciones territoriales españolas coordinadas por el Instituto de Empresa Familiar. Los datos se obtuvieron a través de un cuestionario postal y autoadministrado. Los valores están referidos a finales del año 2000.					

ción, de hecho el mayor porcentaje se encuentra en el tramo superior, pero no de una forma mayoritaria.

En relación con el nivel de implicación de las familias en el control de las empresas, señalar que la participación de la familia en el capital es prácticamente absoluta, independientemente de la generación al frente de la organización. Esto podría indicar que las empresas familiares crecen pero sin incorporar capital ajeno a la familia, hecho que es congruente con el objetivo de control que suele venir asociado al carácter familiar. Por otro lado, indicar que en la mayor parte de las empresas, especialmente en las de primera generación, el director general es miembro de la familia. En cuanto a la presencia de otros directivos, se observa que, en general, el número de otros directivos familiares está en torno a dos y ese dato no parece variar de manera significativa a medida que avanzan las generaciones. No obstante, el número de directivos no familiares aumenta con la edad de las empresas, este hecho está en consonancia con el aumento de su dimensión y parece indicar que, a partir de la segunda generación, el crecimiento del tamaño de los cuadros directivos se realiza incorporando directivos no familiares.

#### **Perfil de la empresa familiar en relación con la responsabilidad social corporativa**

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo de la presente investigación y dada la evolución en el pensamiento sobre la responsabilidad social

corporativa, resulta conveniente averiguar hasta qué punto las empresas objeto de estudio definen aún un enfoque clásico en cuanto a sus relaciones con la sociedad. De esta manera, se realizó un análisis factorial con el propósito de reducir la dimensión de la escala propuesta para detectar una visión reducida de la responsabilidad social corporativa (véase figura 1). Previamente se calculó la fiabilidad de dicha escala, obteniéndose un valor de *alpha* igual a 0,54, lo que lleva a considerar la misma como aceptable.

De la lectura de los datos recogidos en la tabla 2 se observa que: a) los resultados del análisis factorial en relación a las variables explicativas de la visión reducida de la responsabilidad social explican el 57,33 por ciento de la varianza total<sup>4</sup>; b) los tres factores extraídos tienen valores propios superiores a 1; c) las correlaciones entre los factores y los diferentes ítems, expresadas a través de las cargas factoriales, son significativas; y d) las proporciones de varianza explicada de cada uno de los ítems, expresadas a través de las comunalidades, son elevadas, explicando un alto porcentaje de la variabilidad de las respuestas dadas por los encuestados.

En referencia a los factores extraídos, el primer factor representa la opinión de que “la empresa sirve a la sociedad mediante el crecimiento económico y empresarial, asumiendo la legislación el resto de las responsabilidades”. Este factor integra todos aquellos ítems en los que se destaca que las empresas han de utilizar sus recursos para crecer, sirviendo de esa forma a la sociedad, siendo ésta la principal contribución que dicha sociedad espera de los negocios. El



**Tabla 2.-** Análisis factorial. Visión reducida de la responsabilidad social corporativa

	Comunalidades	Factor I	Factor II	Factor III
La empresa sirve a la sociedad mediante el crecimiento económico y empresarial (la legislación se encarga del resto)				
• Las empresas deberían utilizar sus propios recursos y talentos para su propio crecimiento, de modo que aseguren un mejor servicio a la sociedad	0,624	0,780		
• La sociedad espera que la principal contribución de los negocios sea el crecimiento económico	0,615	0,757		
• Las regulaciones sociales ya controlan el comportamiento de las empresas, por lo que resulta innecesario que los negocios se impliquen en programas de responsabilidad social	0,448	0,506		
La implicación social es una desventaja en costes aunque mejora la imagen				
• Una empresa que ignora la responsabilidad social puede tener una ventaja en costes sobre aquella que no lo hace	0,689		0,767	
• La implicación social puede ser suicida para las empresas, ya que los altos costes que supone pueden arrojar a la misma fuera del mercado	0,614		0,719	
• Mediante la transferencia de los costes de la implicación social a la sociedad, las empresas pueden debilitar su imagen	0,497		0,654	
La empresa es responsable cuando atiende únicamente a los objetivos económicos				
• Las empresas son, ante todo, instituciones económicas y son sumamente responsables desde un punto de vista social cuando atienden estrictamente a sus intereses económicos	0,519			0,651
Valores propios		1,679	1,635	1,273
Varianza explicada		20,990	20,433	15,909
Alpha	0,5432	0,5213	0,5788	-
La muestra está formada por 112 empresas familiares que forman parte de 14 asociaciones territoriales españolas coordinadas por el Instituto de Empresa Familiar.				
Los datos se obtuvieron a través de un cuestionario postal y autoadministrado.				

comportamiento de las empresas ya viene controlado por la legislación.

El segundo factor extraído representa la opinión de que “la implicación social es una desventaja en costes aunque mejora la imagen”. Los ítems que presentan una mayor relación con este factor son aquellos en los que se establece que la empresa que ignora la responsabilidad social puede tener una ventaja en costes sobre la que no lo hace. Por tanto, según esta opinión, la implicación social puede resultar suicida para las empresas en términos de costes, si bien es cierto que la transferencia de tales costes a la sociedad puede debilitar la imagen corporativa.

Finalmente, el tercer factor extraído del análisis de componentes principales está integrado por un solo ítem en el que se señala que las empresas son ante todo instituciones económicas y que, por consiguiente, “serán responsables socialmente cuando atienden exclusivamente a sus objetivos económicos”. En la tabla 2 se indica el porcentaje de la varianza total explicado por cada uno de los factores citados.

Con el objetivo de analizar la posición de las empresas en cuanto a la visión reducida de la

responsabilidad social corporativa, se realizó una agrupación de las mismas mediante la aplicación de un análisis *cluster aglomerativo no jerárquico*. Para efectuar dicho análisis se han utilizado como variables independientes los tres factores obtenidos del análisis factorial realizado anteriormente. Estos factores son en su totalidad relevantes para la clasificación de la muestra en los distintos grupos definidos, tal y como se recoge en la tabla 3. En dicha tabla se puede observar, por otro lado, las relevantes diferencias en relación con la visión reducida de la RSC entre los tres grupos de empresas familiares obtenidos.

El primer grupo, formado por 27 empresas, se caracteriza principalmente porque considera que la implicación social es una desventaja en costes aunque mejora la imagen. Así mismo, es un grupo que cree que la empresa no es responsable únicamente cuando atiende a los objetivos económicos. Por tanto, se puede afirmar que este grupo de empresas adopta un *perfil socioeconómico* hacia la RSC en tanto que representa una visión reducida de la misma pero acepta que algún grado de ésta puede resultar beneficioso para la imagen de la empresa, considerando, ade-

más, que la responsabilidad social no se limita exclusivamente a los objetivos económicos.

**Tabla 3.-** Análisis cluster. Visión reducida de la responsabilidad social corporativa

	Cluster I Perfil socioeconómico	Cluster II Perfil clásico	Cluster III	F
Factor I	0,0119	0,5494	-0,5398	13,469 (0,000)
Factor II	1,0449	0,0525	-0,8136	58,371 (0,000)
Factor III	-0,6794	0,7967	-0,2793	30,474 (0,000)
Nº empresas	27	36	37	

La muestra está formada por 112 empresas familiares que forman parte de 14 asociaciones territoriales españolas coordinadas por el Instituto de Empresa Familiar.  
Los datos se obtuvieron a través de un cuestionario postal y auto-administrado.  
Se clasificaron 100 empresas de las 112 posibles debido a la existencia de datos perdidos.  
Factor I: La empresa sirve a la sociedad mediante el crecimiento económico y empresarial (la legislación se encarga del resto).  
Factor II: La implicación social es una desventaja en costes aunque mejora la imagen.  
Factor III: La empresa es responsable cuando atiende únicamente a los objetivos económicos.

El segundo grupo comprende a 36 empresas que consideran que se sirve a la sociedad exclusivamente a través del crecimiento económico y empresarial y que, por tanto, su única responsabilidad es atender a este tipo de objetivos. De esta manera, se las puede englobar dentro de un *enfoque clásico* de la RSC.

El tercer grupo lo conforman 37 empresas que no comparten una visión reducida de la responsabilidad social y que, por tanto, nos plantean la duda de si tienen una visión amplia de la misma o si, por el contrario, se trata de empresas que simplemente no tienen una opinión definida sobre estas cuestiones. Para tratar de despejar dicha duda procede comprobar la puntuación que alcanzan tales empresas en los factores definitorios de una visión amplia de la RSC.

De esta forma, a partir de la escala planteada para analizar la tendencia de las empresas hacia una visión amplia de la RSC, y cuya fiabilidad fue probada obteniéndose un valor de *alpha* de 0,74, se redujo la dimensión de la misma obteniéndose dos factores cuyas características se presentan en la tabla 4. De la lectura de los datos recogidos en dicha tabla se observa que: a) los resultados del análisis factorial en relación a las variables explicativas de la visión amplia de la

responsabilidad social explican el 62,3 por ciento de la varianza total; b) los dos factores extraídos tienen valores propios superiores a 1; c) las correlaciones entre los factores y los diferentes ítems, expresadas a través de las cargas factoriales, son significativas; y d) las proporciones de varianza explicada de cada uno de los ítems, expresadas a través de las comunalidades, son elevadas, explicando un alto porcentaje de la variabilidad de las respuestas dadas por los encuestados.

En relación con el significado de los factores extraídos, el cuarto factor representa la opinión de que “la responsabilidad social es fuente de ventaja competitiva y permite evitar nueva legislación”. Este factor integra a aquellos ítems del cuestionario en los que se afirma que una forma de evitar nueva legislación es estableciendo de forma proactiva programas de responsabilidad social, los cuales pueden ser una base efectiva sobre la que competir en los mercados.

El quinto factor extraído representa la opinión de que “la empresa posee los recursos y capacidades para resolver problemas sociales” e integra a aquellos ítems que establecen que las empresas han de implicarse en la resolución de problemas sociales puesto que tienen el dinero y el talento necesarios y, además, otras instituciones han fracasado en la resolución de este tipo de problemas.

Sobre la base de tales factores se agrupó a las 37 empresas cuya opinión sobre las RSC estaba aún por determinar. Concretamente, se obtuvieron tres nuevos grupos de empresas cuyas características se recogen en la tabla 5. El cuarto grupo, formado por 8 empresas, no expresa una visión amplia de la RSC. Por tanto, no tienen ninguna visión definida sobre la RSC. El quinto grupo está integrado por 15 empresas que si bien consideran que la RSC no es fuente de ventaja competitiva ni permite evitar nueva legislación, sí creen que las empresas poseen los recursos y capacidades para resolver problemas sociales. Por consiguiente, parecen adoptar un *enfoque filantrópico* de la RSC. Finalmente, el sexto grupo lo integran 13 empresas que responden a una *visión moderna*, en tanto que consideran que la responsabilidad social es fuente de ventaja competitiva, si bien creen que carecen de los recursos y capacidades necesarios para resolver problemas sociales.

**Tabla 4.-** Análisis factorial. Visión amplia de la responsabilidad social corporativa

	Comunalidades	Factor IV	Factor V
La responsabilidad social es fuente de ventaja competitiva y permite evitar nueva legislación			
• La responsabilidad social constituye una base efectiva sobre la que competir en los mercados	0,698	0,832	
• La mayor implicación de los negocios en la responsabilidad social puede llevar a un aumento de las expectativas de la sociedad en relación con las contribuciones empresariales	0,588	0,759	
• Las empresas pueden evitar nuevas regulaciones si adoptan programas de responsabilidad social	0,655	0,732	
La empresa posee los recursos y capacidades para resolver problemas sociales			
• Las empresas tienen el dinero y el talento necesario para implicarse en programas de acción social	0,701		0,831
• Otras empresas han fracasado en la resolución de los problemas sociales. Por tanto las empresas deberían intentarlo	0,610		0,777
• Contribuir a la solución de los problemas sociales puede ser rentable para los negocios	0,487		0,618
Valores propios		1,926	1,811
Varianza explicada		32,108	30,191
Alpha	0,74	0,7036	0,6619
La muestra está formada por 112 empresas familiares que forman parte de 14 asociaciones territoriales españolas coordinadas por el Instituto de Empresa Familiar. Los datos se obtuvieron a través de un cuestionario postal y autoadministrado.			

**Tabla 5.-** Análisis cluster. Visión amplia de la responsabilidad social corporativa

	Cluster IV Perfil indefinido	Cluster V Perfil filantrópico	Cluster VI Perfil moderno	F
Factor IV	-1,1435	-0,2670	0,9028	38,501 (0,000)
Factor V	-0,4927	1,2286	-0,3207	28,106 (0,000)
Nº empresas	8	15	13	
La muestra está formada por 112 empresas familiares que forman parte de 14 asociaciones territoriales españolas coordinadas por el Instituto de Empresa Familiar. Se clasificaron 36 empresas de las 37 posibles debido a la existencia de datos perdidos. Los datos se obtuvieron a través de un cuestionario postal y autoadministrado. Factor IV: La responsabilidad social es fuente de ventaja competitiva y permite evitar nueva legislación. Factor V: La empresa posee los recursos y capacidades para resolver problemas sociales.				

En conclusión, se observa que el 63 por ciento de las empresas familiares encuestadas presentan una visión reducida de la RSC y tan sólo un 28 por ciento posee una visión amplia de la misma, mientras que el 8 por ciento restante no tiene ninguna visión definida. En relación con cada uno de los enfoques de responsabilidad social, se observa que de aquellas empresas con una visión reducida el 58 por ciento de las mismas posee un enfoque clásico. Mientras que en las empresas con una visión amplia, el 53 por ciento de las mismas posee un perfil filantrópico.

Por otro lado, en la tabla 6 se recogen algunas características que definen a cada uno de los grupos de empresas obtenidos en función de su orientación a la RSC. Así, en referencia a la edad de las empresas se observa que son aquellas organizaciones con un enfoque clásico las que presentan una mayor madurez (alrededor de 61 años), seguidas de las empresas con una visión filantrópica (56 años). Las sociedades con una visión socio económica son más jóvenes que los dos grupos anteriores (40 años), mientras que son las empresas con una visión moderna las que llevan un menor número de años operando en el mercado, alrededor de 35 años.

En consonancia con los datos sobre la edad, se observa que las empresas de enfoque clásico y filantrópico son las que presentan un mayor grado de evolución generacional. Así, aquellas firmas que se caracterizan por un enfoque clásico se encuentran principalmente, un 40 por ciento de ellas, en tercera generación y siguientes y las que presentan un enfoque filantrópico han alcanzado en un 53,3 por ciento como mínimo la tercera generación. Por su parte, las empresas con un enfoque moderno han alcanzado la tercera generación y siguientes tan sólo en un 20 por ciento de los casos, encontrándose un 60 por ciento en segunda generación y el 20 por ciento de ellas en primera. A su vez, las empresas de

**Tabla 6.-** Características demográficas y organizativas de los grupos

		Clásicos	Socioeconómicos	Filantropicos	Modernos
Edad	Media	60,6	39,8	56,1	34,6
	Mediana	48,5	31,0	51,5	34,0
	Desviación	47,4	28,2	38,7	19,9
Nº Empleados	Menos de 50	3,3	26,1	20,0	36,4
	Entre 50 y 100	33,3	13,0	20,0	18,2
	Entre 100 y 200	16,7	13,0	20,0	27,3
	Más de 200	46,7	47,7	40,0	18,2
Cifra de negocios	Menos de 30.000	44,8	59,1	46,7	72,7
	Entre 30.000 y 60.000	20,7	13,6	13,3	18,2
	Entre 60.000 y 20.000	13,8	4,5	13,3	0,0
	Más de 120.000	20,7	22,7	26,7	9,1
Generación	Primera	28,6	40,7	33,3	20,0
	Segunda	31,4	37,0	13,3	60,0
	Tercera y siguientes	40,0	22,2	53,3	20,0
Director general familiar	Sí	69,4	73,1	93,3	84,6
	No	30,6	26,9	6,7	15,4
Nº de directivos familiares	Media	2,5	1,85	2,1	1,8
	Mediana	2,0	2,0	2,0	2,0
	Desviación	1,8	1,5	1,9	1,4
Nº de directivos no familiares	Media	6,4	7,3	10,8	3,7
	Mediana	3	4,0	5,5	1,0
	Desviación	9,9	8,17	18,7	4,6
Propiedad familiar	Media	94,8	98,5	92,2	92,2
	Mediana	100,0	100,0	100,0	100,0
	Desviación	10,0	3,7	16,4	15,0
Número de empresas		36	27	15	13
La muestra está formada por 112 empresas familiares que forman parte de 14 asociaciones territoriales españolas coordinadas por el Instituto de Empresa Familiar.					
Los datos se obtuvieron a través de un cuestionario postal y autoadministrado. Los valores están referidos a finales del año 2000.					

perfil socio-económico se encuentran también mayoritariamente en primera y segunda generación. En esta misma línea, en referencia al tamaño organizativo, según el número de empleados y la cifra de negocios, se puede apreciar una mayor ponderación de las empresas de menor dimensión a medida que nos acercamos a un enfoque más moderno de la responsabilidad social corporativa.

En relación con las variables que miden el grado de implicación familiar en el control de las empresas, se puede apreciar que es en aquellos grupos con una visión amplia de la responsabilidad social en los que predomina en mayor medida la naturaleza familiar del director general. Con respecto a la naturaleza (familiar y no familiar) del resto de directivos no se aprecian importantes diferencias entre los cuatro grupos de empresas, si bien destaca una mayor presencia de directivos no familiares en las empresas con un enfoque filantrópico, lo cual puede poner de manifiesto que dicha orientación no tiene necesariamente que diluirse por el hecho de que se incorporen directivos no familiares.

Por último, en referencia a la participación de las familias en la propiedad de las empresas, se puede observar como las compañías con una visión amplia de la responsabilidad social presentan unos menores niveles de implicación de las familias en el capital social. Por otra parte, destaca la diferencia existente entre los dos grupos con una visión más reducida de la responsabilidad social, siendo mayor la propiedad familiar entre las empresas con una visión socio-económica que en las empresas con un enfoque clásico.

## CONCLUSIONES

La principal aportación del presente trabajo de investigación ha sido evaluar la visión que poseen las empresas familiares españolas hacia la responsabilidad social, así como clasificarlas atendiendo a dicha visión y a su percepción sobre las consecuencias que tiene la implicación social en los costes y beneficios. Por otro lado, se ha descrito a los grupos de empresas familiares obtenidos atendiendo a una serie de caracte-

rísticas demográficas y organizativas. De esta manera, este estudio constituye una aportación a la escasa investigación empírica en relación a la RSC.

En relación con los resultados alcanzados, se puede afirmar que las empresas familiares españolas adoptan mayoritariamente una visión reducida hacia la responsabilidad social corporativa, con un tercio de las empresas defendiendo una visión clásica de la misma. Por otro lado, un 28 por ciento de las empresas analizadas tiene una visión amplia de la responsabilidad social, repartidas de manera equitativa entre las que comparten un enfoque filantrópico, es decir, aún en el caso de que consideran necesario ir más allá de los objetivos puramente económicos piensan que esto no les va a proporcionar ninguna ventaja competitiva, y las que sí consideran la responsabilidad social en términos competitivos, es decir, comparten una visión moderna. Por consiguiente, estos resultados apoyan el supuesto inicial de este trabajo sobre la no homogeneidad de las empresas familiares en términos de su orientación hacia la RSC.

En cuanto a las características que definen a las empresas que conforman los diferentes grupos, destacar que son los dos grupos más opuestos entre sí (clásicos y modernos) los que más se diferencian en relación con su edad, presentando el resto de grupos de carácter intermedio una diferencia menor en cuanto a su madurez. En este sentido, parece que las empresas familiares más antiguas presentan, o bien un perfil clásico, es decir, el más primario con respecto a la RSC, o bien un perfil filantrópico. Una explicación a este resultado puede estar relacionada con el hecho de que estas empresas más antiguas deben su orientación al momento histórico en el que fueron creadas y las diferencias entre ellas responden probablemente a las diferencias de valores entre sus familias fundadoras. Por otro lado, las empresas más jóvenes son las que sí perciben ciertas ventajas en la implicación social, ya sea compartiendo una visión amplia (moderna) o reducida (socio-económica) de la misma. Esta concepción se encuentra en sintonía con el marco socioeconómico y cultural más actual en el que estas empresas se han creado.

No obstante, el hecho de que las empresas con una visión filantrópica sean menos que las

que presentan una visión clásica podría explicarse por la dilución de los lazos emocionales entre familiares y entre éstos y sus empresas que suele producirse por la evolución generacional. Esto podría ocasionar cambios en la orientación de la empresa familiar con respecto al tratamiento de sus empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general. Así, por ejemplo, los comportamientos de tipo filantrópico tenderían a debilitarse si las familias no mantienen sus vínculos emocionales con la empresa y su comunidad. El sostenimiento de una orientación filantrópica por parte de un grupo de empresas familiares puede implicar que éstas no sean conscientes del potencial que puede suponer una orientación de este tipo en términos de imagen y legitimidad social. De esta forma, pueden estar desaprovechando oportunidades para obtener una ventaja competitiva.

Por último, en relación con el grado de implicación familiar en el control, los datos reflejan, por un lado, un mayor peso de la naturaleza familiar del director general en las empresas que poseen una visión amplia de la responsabilidad social corporativa, y por otro, una menor participación en el capital social en relación con las empresas que poseen un perfil clásico y socio-económico. De esta manera, podría derivarse que cierta presencia de capital externo a la familia podría modificar de forma positiva la visión de las empresas familiares en cuanto a su implicación en la sociedad.

No obstante, si bien este trabajo ha permitido un acercamiento al estudio de la responsabilidad social de la empresa familiar en España, es posible señalar algunas limitaciones del mismo. En primer lugar destaca el instrumento utilizado para la obtención de información. En este sentido, si bien la encuesta postal permite el acceso con facilidad a la población de empresas objeto de análisis, no posibilita un acercamiento personal a la realidad de cada una de dichas empresas. De esta forma, no es factible estudiar en profundidad sus percepciones y motivaciones. Por consiguiente, se puede recomendar el desarrollo de estudios de casos que añadan evidencia cualitativa con el fin de lograr una mejor comprensión de los resultados.

En segundo lugar, se debe tener en cuenta que el estudio se ha centrado en analizar la vi-

sión y las percepciones que tienen los máximos responsables de las empresas familiares españolas sobre su implicación social, pudiendo ocurrir que dicha visión no se corresponda con el comportamiento real de las empresas en este ámbito. Esto marca la línea divisoria entre lo que se conoce como los principios de la responsabilidad social en las empresas y las verdaderas prácticas de respuesta social en las mismas. Estudios futuros podrían abordar esta problemática, así como hasta qué punto las diferencias de comportamiento podrían estar relacionadas con las diferencias culturales y de valores de las familias propietarias, o podrían ser otros factores como por ejemplo, el marco legal, económico y socio-cultural, los que influyen en el grado de implicación social corporativa. En este sentido, cabe señalar la necesidad de emprender nuevas investigaciones en este campo que nos permitan obtener resultados más concluyentes al respecto. En la misma línea, se requeriría efectuar una comparación entre las características que definen a los grupos de empresas familiares extraídos con grupos de empresas no familiares que se comporten atendiendo al mismo perfil de responsabilidad social, al objeto de establecer la incidencia del carácter familiar en la definición de dicho perfil.

## NOTAS

1. La sociedad concede legitimidad y poder a las empresas. A largo plazo, aquellas que no utilicen dicho poder de una forma responsable lo perderán (Davis, 1973, p. 314).
2. Rawls considera que el "bien" debe ser distribuido de tal forma que ningún grupo de interés de la empresa sea un completo perdedor mientras otros son completos ganadores.
3. La teoría del *stewardship* (Davis *et al.*, 1997) es un planteamiento teórico surgido en el campo de la psicología y la sociología con el fin de estudiar situaciones en las que los directivos están motivados a actuar en el mejor interés de sus principales, recibiendo el calificativo de *stewards* y no de agentes. Según esta teoría, el individuo puede estar motivado por necesidades de orden superior más allá de las puramente económicas, se identifica con su organización, y su satisfacción personal pasa por la satisfacción y el bienestar colectivo. De esta manera, el *steward* percibe una mayor uti-

lidad en el comportamiento cooperativo y busca el logro de los objetivos de la organización, dado que de esa forma maximiza su propia función de utilidad y satisface sus necesidades personales. En organizaciones heterogéneas con *stakeholders* cuyos intereses compiten entre sí, los *stewards* están motivados para tomar decisiones que perciben como las mejores para los intereses del grupo, en consonancia con los principios de la ética Rawlsiana, y no sólo para los intereses de los propietarios.

4. En las ciencias sociales se considera que una solución factorial es satisfactoria cuando explica en torno al sesenta por cien de la varianza total (Hair *et al.*, 1987).

## BIBLIOGRAFÍA

- AHMED, N.U.; MONTAGNO, R.V.; FLENZE, R.J. (1998): "Organizational Performance and Environmental Consciousness: An Empirical study", *Management Decision*, 36, pp. 57-62.
- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. (1992): "On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies", *Academy of Management Review*, 17 (3), pp. 432-464.
- ANDERSON JR., J.W. (1989): *Corporate Social Responsibility. Guidelines for Top Management*. Quorum.
- ASTRACHAN, J.H.; KOLENKO, T.A. (1994): "A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices", *Family Business Review*, 7, pp. 251-262.
- BEEHR, T.; DREXLER, J.; FAULKNER, S. (1997): "Working in Small Family Businesses: Empirical Comparisons to Non-family Businesses", *Journal of Organizational Behaviour*, 18, pp. 297-312.
- BHAT, R.; BHAT, S.S. (1997): "Incorporating Corporate Social Responsibility Into the Strategic Marketing Planning Process", *Proceedings of the Australia and New Zealand Marketing Educators' Conference 2*, pp. 849-850.
- BURKE, L.; LOGSDON, J.M. (1996): "How Corporate Social Responsibility Pays Off", *Long Range Planning*, 29, pp. 495-502.
- CABRERA SUÁREZ, M.K.; DÉNIZ DÉNIZ, M.C (2001): "Particularidades de la dirección de los grupos de interés en la empresa familiar", *Libro de actas del X Congreso Internacional de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Reggio Calabria.
- CABRERA SUÁREZ, M.K.; GARCÍA FALCÓN, J.M. (2000): "Planteamiento multinivel para el estudio

- del proceso de sucesión en la empresa familiar”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 6, pp. 187-212.
- CABRERA, M.K.; DE SAÁ, P.; GARCÍA, D.J. (2001): “The Succession Process from a Resource and Knowledge Based View of the Family Firm”, *Family Business Review*, XIV, pp. 37-47.
- CARLSON, L.; GROVE, S.; KANGUN, N. (1993): “A Content Analysis of Environmental Advertising Claims: A Matrix Method Approach”, *Journal of Advertising*, 22, pp. 27-39.
- CARROLL, A.B. (1979): “A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, 4, pp. 497-505.
- CARROLL, A.B. (1989): *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*. South-Western Publishing Co.
- CHUA, J.H.; CHRISMAN, J.J.; SHARMA, P. (1999): “Defining the Family Business by Behavior”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, (Summer), pp. 19-39.
- CHUA, J.H.; CHRISMAN, J.J.; STEIER, L.P. (2003): “Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, pp. 331-338
- CROMIE, S.; SULLIVAN, S. (1999): “Women as Managers in Family Firms”, *Women in Management Review*, 14, pp. 76-88.
- DANCO, L.A. (1992): *Beyond Survival*. The Center for Family Business.
- DAVIS, K. (1967): “Understanding the Social Responsibility Puzzle”, *Business Horizon*, (Winter), pp. 45-50.
- DAVIS, K. (1973): “The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibility”, *Academy of Management Journal*, 16, pp. 312-322.
- DAVIS, K.; BLOMSTROM, R.L. (1975): *Business and Society: Environment and Responsibility*. 3<sup>a</sup> ed.. New York: McGraw-Hill.
- DAVIS, J.H.; SCHOORMAN, F.D.; DONALDSON, L. (1997): “Toward a Stewardship Theory of Management”, *Academy of Management Review*, 22, pp. 20-47.
- DÉNIZ, M.C.; DE SAÁ, P. (2003): “A Resource-based View of Corporate Responsiveness Toward Employees”, *Organization Studies*, 24 (2), pp. 299-319
- DONNELLY, R.G. (1964): “The Family Business”, *Harvard Business Review*, 1, pp. 427-445.
- DYER JR., W.G. (1986): *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. Jossey-Bass.
- DYER JR., W.G. (2003): “The Family: The Missing Variable in Organizational Research”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (Summer), pp. 401-416.
- FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman/Balinger (Harper Collins).
- FRIEDMAN, M. (1962): *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- FRIEDMAN, M. (1971): “Does Business Have a Social Responsibility?”, *Bank Administration*, (April).
- GALLO, M.A.; MELÉ, D. (1998): *Ética en la empresa familiar*. Praxis.
- GERSICK, K.E.; DAVIS, J.A.; MCCOLLOM, M.; LANSBERG, I. (1997): *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.
- GERSICK, K.E. (2002): “Generations of Giving: North American View- Precis of the Forthcoming Book on the Challenges and Continuity in Family Philanthropy”, *Research Forum Proceedings of the Family Business Network 13<sup>th</sup> Annual Conference*. Helsinki.
- GILDIA, R.L. (1995). “Consumer Survey Confirms Corporate Social Responsibility Affects Buying Decisions”, *Public Relations Quarterly*, 39, pp. 20-21.
- GNAN, L.; MONTEMERLO, D. (2002): “The Multiple Facets of Family Firms’ Social Role: Empirical Evidence from Italian Smes”, *Research Forum Proceedings of the Family Business Network 13<sup>th</sup> Annual Conference*. Helsinki.
- GOFFEE, R. (1996): “Understanding Family Businesses: Issues for Further Research”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2, pp. 36-48.
- GRAAFLAND, J.J. (2002): “Corporate Social Responsibility and Family Business”, *Paper presented at the Research Forum of the Family Business Network 13<sup>th</sup> Annual Conference*. Helsinki.
- HABBERSHON, T.; WILLIAMS, M. (1999): “A Resource-based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms”, *Family Business Review*, XII, pp. 1-25.
- HANDLER, W.C.; KRAM, K.E. (1988): “Succession in Family Firms: The Problem of Resistance”, *Family Business Review*, 1, pp. 361-381.
- HUSE, M. (1998): “Researching the Dynamics of Board-stakeholder Relations”, *Long Range Planning*, 31, pp. 218-226.
- KETS DE VRIES, M. (1985): “The Dark Side of Entrepreneurship”, *Harvard Business Review*, 63, pp. 160-167.
- KETS DE VRIES, M. (1996): *Family Business: Human dilemmas in the Family Firm*. International Thomson Business Press.
- LANSBERG, I.S. (1988): “The Succession Conspiracy: Resistance to Succession Planning in First Generation Family Firms”, *Family Business Review*, 1, pp. 119-143.

- LANSBERG, I.S. (1999): *Succeeding Generations*. Harvard Business School Press.
- LEACH, P. (1993): *La empresa familiar*. Granica.
- MAIGNAN, I.; FERRELL, O.C. (2001): "Corporate Citizenship as a Marketing Instrument-Concepts, Evidence and Research Directions". *European Journal of Marketing*, 35 (3-4), pp. 457-484.
- MCGUIRE, J.W. (1963): *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.
- MENON, A.; MENON, A. (1997): "Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, 61, pp. 51-67.
- MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I. (2003): "Challenge Versus Advantage in Family Business", *Strategic Organization*, 1, pp. 127-134.
- MORCK, R.; YEUNG, B. (2003): "Agency Problems in Large Family Business Groups", *Entrepreneurship Theory and Practice*, (Summer), pp. 367-382.
- MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. (1994): "The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58, (July), pp. 20-38.
- MORRIS, S.A. (1997): "Environmental Pollution and Competitive Advantage; An Exploratory Study of U.S. Industrial Goods Manufacturers", *Academy of Management Proceedings*, pp. 411-415.
- MURRAY, K.B.; MONTANARI, J.R. (1986): "Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theories", *Academy of Management Review*, 11(4), pp.815-827.
- NEUBAUER, F.; LANK, A.G. (1998): *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. McMillan Press.
- PETIT, T.A. (1967): *The Moral Crisis in Management*. New York: McGraw-Hill.
- POZA, M.E. (1995): *A la sombra del roble: la empresa privada familiar y su continuidad*. Editorial Universitaria para la Empresa Familiar.
- POZA, E.; ALFRED T.; MAHESHWARI, A. (1997): "Stakeholder Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Family Firms- A Preliminary Report", *Family Business Review*, 10, pp. 135-155.
- QUAZI, A.M.; O'BRIEN, D. (2000): "An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 25, pp. 33-51.
- REID, R.; ADAMS, J. (2001): "Human Resource Management- A Survey of Practices within Family and Non-family Firms", *Journal of European Industrial Training*, 25, pp. 310-320.
- RUSSO, M.V.; FOUTS, P.A. (1997): "A Resource-based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability", *Academy of Management Journal*, 40, pp. 534-559.
- SALVATO, C. (2002): "Towards a Stewardship Theory of the Family Firm", *Research Forum Proceedings of the Family Business Network 13<sup>th</sup> Annual Conference*. Helsinki, Finland.
- SHARMA, P. (2004): "Stakeholder Mapping Technique: Towards the Development of a Family Firm Typology", *Libro de Actas de la Cuarta Conferencia Internacional de IFERA*. Jönköping.
- STEINER, G.A. (1975): *Business and Society*. 2<sup>a</sup> ed. New York: Random House.
- STONE, CH.D. (1975): *Where the Law Ends*. New York: Harper Colophon Books.
- WARD, J.L. (1987): *Keeping the Family Business Healthy*. Jossey-Bass.
- WARD, J.L. (1999): *Valores que sintetizan a las empresas familiares. Consideraciones éticas sobre la iniciativa emprendedora y la empresa familiar*. Eunsa.
- WOOD, D.J. (1991a): "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, 16 (4), pp. 691-718.
- WOOD, D.J. (1991b): "Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance", *Journal of Management*, 17 (2), pp. 383-406.
- WOOD, D.J. (1994): *Business and Society*. New York: Harper Collins Publishers.
- ZAMAN, M.; YAMIN, S.; WONG, F. (1996): "Environmental Consumerism and Buying Preference for Green Products", *Proceedings of the Australian Marketing Educators' Conference*, pp. 613-626.